

L'impact du travail collaboratif sur la performance des PME camerounaises

Résumé :

Bien plus qu'une opportunité permettant de faciliter les relations d'échanges entre individus, grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC), la mise en œuvre du travail collaboratif constitue une innovation sociétale aux multiples retombées, notamment la performance de l'entreprise. En effet, la capacité à travailler en équipe des entreprises est reconnue aujourd'hui comme des gages de leur compétitivité. Cependant, malgré cet intérêt gigantesque, il semble qu'on comprenne encore mal la source de performance des entreprises liée au travail collaboratif. Ce travail permet ainsi de combler quelque peu cette insuffisance. Dans notre article, cette source de performance est étudiée dans le contexte des Petites et Moyennes Entreprises (PME). Nous avons adopté dans cette étude une démarche hypothético-déductive et l'outil de collecte des données est le questionnaire. Notre recherche s'appuie sur une investigation menée auprès des PME de quatre villes camerounaises. Sur un échantillon final de 126 entreprises, nous évaluons dans quelle mesure la performance des PME peut être expliquée par le travail collaboratif. L'investigation montre que le travail collaboratif, via l'autonomisation du groupe, la confiance et les technologies de l'information contribuent à augmenter la performance des PME.

Mots-clés : Travail collaboratif, PME, performance, TIC.

Introduction

Le travail collaboratif qui est reconnu aujourd'hui comme un facteur de bénéfices organisationnels, économiques et sociaux, commence déjà à mobiliser la scène médiatique de la pensée managériale (Le Roux, 2007). Les entreprises sont incitées à travailler en équipe afin de garantir leur compétitivité (Deltour et Lethiais, 2014). Les PME n'échappent pas à cette injonction : de leur capacité à collaborer dépend leur avenir. Analysé dans les recherches en sciences sociales, le travail collaboratif est un concept large qui va au-delà de la notion de coopération (Chrislip, 2002). Au niveau organisationnel, le travail collaboratif peut se définir, selon Baudoin et Smadja (2009), comme le travail réalisé grâce à des outils et solutions informatiques plus ou moins élaborés qui permettent à l'entreprise de diffuser les données et les savoirs en les mettant à la disposition du plus grand nombre de collaborateurs. Il s'agit des réseaux (internet, intranet, extranet,...), des logiciels dédiés au travail partagé permettant à un grand nombre de personnes d'interagir sur un projet commun, des bases de données ou des logiciels de gestion de flux (Baudoin et Smadja, 2009). Ce mode de travail permet de dépasser les frontières de l'espace et du temps, la circulation des informations dans l'entreprise étant dès lors libérée de toute contrainte. Chaque travailleur collaboratif peut ainsi intervenir en temps réel pour consulter, ajouter, effacer ou modifier des informations. Pour Gangloff-Ziegler (2009), le travail collaboratif est une forme d'organisation solidaire du travail où chacun est responsable pour le tout, sans que la part individuelle puisse être systématiquement isolée. Il implique un engagement mutuel des participants dans un effort coordonné pour résoudre ensemble le problème. Le travail collaboratif est donc un outil qui permet aux membres d'une équipe, reliés par un réseau informatique, de travailler ensemble. Au sens de Durand (2009), c'est l'intensification du recours aux TIC afin d'atteindre l'efficacité.

Si plusieurs travaux ont cherché à expliquer comment la structure organisationnelle des entreprises pouvait affecter leur performance (Huang et Liu, 2005 ; Ngok Evina, 2014), la plupart de ces travaux se sont intéressés aux formes organisationnelles des grandes entreprises, et peu d'entre eux ont tenu compte de la dynamique organisationnelle des PME (Habhab-Rave, 2009). Pourtant, ces dernières représentent 95 % de la population mondiale des entreprises et 60 % à 70 % de l'emploi (OCDE, 2000). Le Cameroun ne fait pas exception, puisque 90 % à 95 % de la population des entreprises camerounaises sont des PME et emploient 49,7% des actifs (Perdrix, 2005). Toutefois, depuis plusieurs années, de nombreuses PME camerounaises connaissent des échecs sans précédent (Fansi, 2010), au rang desquels, l'absence d'une dynamique organisationnelle est le plus souvent mentionnée ;

ce qui laisse à penser au problème de la performance qui, bien que constituant une constance pour toute entreprise, est encore plus prégnant pour la PME. Il l'est davantage lorsqu'on connaît que ces PME ont difficilement accès aux financements, et que, dans le contexte actuel, les organismes d'assistance aux PME sont quasiment en situation de faillite. C'est le cas notamment des organismes tels que le CAPME (centre d'assistance aux PME) et le FOGAPE (fonds d'Aide et de garantie de crédit aux PME). Ainsi, la réflexion sur la forme organisationnelle qu'adoptent les dirigeants des PME en vue d'assurer une certaine performance à leurs entreprises, condition réelle de leur stabilité, est d'un grand intérêt scientifique et managérial. Par ailleurs, la capacité de la PME à mettre à profit les outils collaboratifs (notamment les TIC) est souvent questionnée (Poulin et Tran, 2010). Notre question de recherche s'inscrivant dans le prolongement des travaux antérieurs, est alors formulée de la manière suivante : dans quelle mesure la nouvelle forme d'organisation du travail réalisé grâce à des outils et solutions informatiques permet-elle d'atteindre la performance globale de l'entreprise ? Plus précisément, nous cherchons à évaluer dans quelle mesure la performance des PME peut être expliquée par l'usage de ressources informatiques par des groupe de travail reliés en réseau. Pour répondre à cette préoccupation, nous avons, à travers une démarche hypothético-déductive, mobiliser les résultats d'une enquête menée auprès de PME camerounaises. Un échantillon représentatif de 160 PME a renseigné un questionnaire portant sur leur politique en matière de travail collaboratif, leur performance globale, ainsi que sur leur utilisation des outils TIC. Les traitements statistiques sont réalisés sur un échantillon final de 126 entreprises.

Notre article se subdivise en trois sections : la première passe en revue les différents travaux existants ainsi que les concepts mobilisés dans notre recherche, la seconde illustre la méthodologie de l'investigation et la troisième présente les résultats de l'étude et les discussions.

1. La performance des PME expliquée par la nouvelle forme organisationnelle

La notion de travail collaboratif est au cœur des nombreuses recherches qui alimentent le courant du CSCW (*Computer Supported Cooperative Work*) (Follet et Peyrelong, 2009), la médiation technique obligeant à s'interroger sur la manière dont plusieurs individus travaillent ensemble, se coordonnent et arrivent à faire converger leurs activités individuelles (Schmidt, 1994). Schmidt souligne l'interpénétration entre travail coopératif et travail individuel, et pointe le caractère à la fois situé et distribué des décisions et actions pour arriver à une

réalisation collective. Dans le cas d'une situation d'apprentissage, la collaboration permet en outre une co-construction de connaissances, et une compréhension ou conception partagée d'un problème (Roschelle et Teasley, 1995). A partir d'une situation d'apprentissage à distance, Henri et Basque (2003) dégagent trois grandes composantes pour analyser la collaboration : la coordination et l'organisation du travail ; la communication ; la production collective. Dans le cadre de cet article, nous nous concentrons uniquement sur la troisième composante, celle de la production collaborative. Ce choix se justifie par le fait que la production collaborative qui s'inscrit dans une vision instrumentale développée par Rabardel (1995), nous paraît tout à fait pertinente pour comprendre quel rôle peut jouer un outil collaboratif (à l'instar des TIC) mis à la disposition de groupes de travail pour réaliser une œuvre collective.

1.1. Conceptualisation de la performance des PME

La performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion que bon nombre de chercheurs se sont attachés à elle depuis les années 80 (Couret, 2011). Selon Marmuse (1997), la performance d'une organisation est la manière dont celle-ci est agencée pour atteindre ses objectifs. Pour Lawrence et Lorsch (1973), la performance de l'organisation correspond à sa capacité à satisfaire aux exigences de l'environnement. Cependant, appréhender la performance globale d'une entreprise n'est jamais simple. Les travaux évaluant la performance induite par les TIC ont retenu des multiples approches (Tallon et Kraemer, 2007). Historiquement, la performance des entreprises a été mesurée par des indicateurs financiers (Neely, 1999 ; Walker et Brown, 2004), ces derniers étant jugés objectifs, fiables et facilement interprétables pour des fins d'évaluation ou d'analyse comparative. Néanmoins, depuis le milieu des années 80, de nombreuses critiques ont été soulevées à l'égard des mesures financières comme indicateurs de performance, notamment du fait de : leur orientation à court terme, leur absence de lien avec la stratégie (Neely, 1999), leur incapacité à considérer l'intérêt des diverses parties prenantes et leur tendance à vouloir « normaliser » les comportements, ce qui est loin de rendre compte de la réalité et de l'hétérogénéité des PME (St-Pierre et Cadieux, 2011).

Plusieurs types de modélisation de la performance sont largement mobilisés par la littérature en sciences de gestion. Les modèles les plus cités par cette littérature sont ceux de Quinn et de Rohrbaugh (1983), de Morin et *al.* (1994) et de Bourguignon (1996). Chacun de ces modèles apporte un regard différent de la performance mais sont unanimes sur l'aspect multidimensionnel de ce concept. En se référant à la théorie des Stakeholders ou « parties

prenantes » (Freeman, 1984), il est en effet possible, d'interpréter la performance selon les enjeux des différents acteurs qui composent l'organisation ou qui y détiennent un intérêt. Pour les uns, la dimension financière ou comptable sera prédominante tandis que pour d'autres, la dimension consommateur-produit, sociopolitique ou encore celle de l'emploi sera prégnante (Le Louarn et Wils, 2001). Dans cette perspective, Dyer et Reeves (1995) ont proposé différents types de mesures de la performance dont les plus utilisés sont au nombre de quatre indicateurs : 1) les résultats des ressources humaines tels que l'absentéisme, le turnover, la satisfaction au travail et la performance de l'individu et du groupe ; 2) les résultats organisationnels tels que la productivité et la qualité des produits et des services ; 3) les résultats financiers tels que le rendement de l'actif (RAO) et les retours sur investissement ; 4) l'efficacité du marché (prix des actions ou Q de Tobin qui est le ratio de la valeur de marché d'une firme sur le coût de remplacement de ses actifs).

D'autres auteurs, tels que Kalika (1988) et Liouville et Bayad (1998), ont distingué trois dimensions pour mesurer la performance des organisations. Premièrement, la dimension sociale de la performance qui se décompose en quatre indicateurs : rendement au travail, temps de travail, capacité du personnel à effectuer les tâches et absentéisme. Deuxièmement, la dimension organisationnelle de la performance qui est constituée de trois indices : productivité, innovation et qualité. Troisièmement, la dimension économique de la performance qui est mesurée à l'aide de quatre items : rentabilité, croissance des ventes, parts de marché et fidélisation des clients. En définitive et comme l'a souligné Louart (1996), « dans sa polysémie naturelle, la performance ne manque pas de repères sur lesquelles s'appuyer : économiques (rentabilité, compétitivité), juridiques (conformité légale, solvabilité), organisationnels (compétences, cohérence, efficacité) ou sociaux (implication, satisfaction, qualité de vie au travail) ».

1.2. L'influence du travail collaboratif sur la performance des PME

Favoriser la croissance des entreprises et développer l'intelligence collective : tels sont les deux axes majeurs du travail collaboratif dans les PME. En effet, au vue des mutations économiques et des changements dans les méthodes de travail, la collaboration tend à devenir un élément stratégique pour la performance des PME. Dans l'abondante littérature sur le management de ressources, le lien entre collaboration et performance est souvent appréhendé de manière positive (Le Roy, 2006). En effet, selon une étude menée par Le Roy (2006), le travail collaboratif, à travers les outils technologiques associés (web, plateformes d'échanges électroniques, etc.), améliore la performance globale des entreprises. Cette atteinte de la

performance requiert néanmoins certaines exigences telles que la confiance, l'autonomie. Selon Le Roux (2007), le travail collaboratif est un nouveau mode de travail qui introduit, officiellement, une dimension d'autonomie dans le rapport de travail, mixant ainsi, au moins potentiellement, de la subordination et de l'autonomie. On peut affirmer que l'implant « autonomie » contribue à la performance de l'entreprise dans la mesure où le désir d'autonomie est toujours associé positivement à la performance de l'entreprise (Keeleu et Knapp, 1994 ; Laufer, 1975). Compte tenu du développement précédent, nous formulons l'hypothèse suivante : ***H₁ : Le travail collaboratif, à travers l'autonomisation du groupe, influence positivement la performance de l'entreprise.***

La confiance est un élément omniprésent dans le processus du travail collaboratif. Elle peut être définie comme un ensemble de facteurs permettant la collaboration entre les membres d'une équipe, basé sur le respect mutuel, l'intégrité, l'empathie et la fiabilité (Olfa Zaïbet, 2007). La notion de confiance est en forte interaction avec celle de la compétence qui est un vecteur de compétitivité des entreprises. Selon Piquet (2009), la confiance est au centre de ce mode de travail collectif, il peut-être parfois plus difficile à mettre en œuvre que dans le cadre d'un travail simple. Cela étant dit, ce mode d'action laisse à penser qu'il permet d'atteindre de meilleures performances au sein des entreprises (Piquet, 2009). C'est au regard de tout ceci que nous émettons l'hypothèse suivante : ***H₂ : Le travail collaboratif, via la confiance au sein du groupe, influence positivement la performance de l'entreprise.***

Le travail collaboratif, à travers les plateformes¹, peut permettre à l'entreprise de concrétiser ses objectifs stratégiques et d'acquérir un avantage compétitif (O'Dowd et Boiarkine, 2008). Certaines des recherches empiriques ont montré l'impact positif et significatif des outils TIC sur la performance (Cardona et al., 2013). Rougès et al. (2010), dans leurs travaux, ont identifié le lien entre les TIC et la performance. Ce lien est parfois influencé par certains facteurs, notamment la manière dont s'est déroulée l'implantation des TIC concernées, leur complexité, leur nombre ou les compétences des personnes associées. Selon Bharadwaj (2000), la combinaison des facteurs matériels et humains peut s'apprécier comme un facteur déterminant à la performance des PME. Pour O'Dowd et Boiarkine (2008), les nouveaux défis auxquels sont confrontées les entreprises modernes peuvent être efficacement relevés par l'utilisation de TIC qui constitue un facteur clé de leur performance. En fait, la capacité à diffuser efficacement les informations au sein de l'organisation favorise

¹ Une plateforme est, en informatique, une base de travail à partir de laquelle on peut écrire, lire, développer et utiliser un ensemble de logiciels, applications, sites internet ou autres projets de programmation.

le travail d'équipe, l'innovation et la productivité des employés. Des communications harmonieuses avec tous les intervenants externes, comme par exemple les clients, les partenaires et les fournisseurs, favorisent l'accroissement du chiffre d'affaires et la réduction des coûts (O'Dowd et Boiarkine, 2008). Selon Rival et Kalika (2009), l'utilisation des TIC permet aux PME d'entretenir de relations courantes commodes, rapides et peu coûteuses avec leurs fournisseurs, clients locaux et/ou étrangers et prestataires. Pour Kéfi et Kalika (2003), les choix stratégiques et le déploiement technologique favorise la performance, car les TIC sont un facteur de flexibilité et un instrument soutenant la collaboration et le partage de connaissances (Benghozi, 2001). C'est par rapport à tout ceci que nous formulons l'hypothèse suivante : *H₃ : Le travail collaboratif, via les TIC, influence positivement la performance de l'entreprise.*

2. Méthodologie de l'investigation

Dans le cadre de cette recherche, et en guise de rappel, il est question de mettre en évidence l'influence du travail collaboratif sur la performance des PME. Par conséquent nous avons adopté dans cette étude la démarche hypothético-déductive. Cette démarche scientifique consiste à construire à partir de la littérature existante des réponses théoriques sur le phénomène étudié et de les confronter à la réalité par une recherche empirique, c'est-à-dire, poser les hypothèses puis émettre les types d'observations qui démontreront la validation ou non des hypothèses déjà formulées. Pour mener à bien cette investigation, nous avons constitué un échantillon composé uniquement de PME à partir des annuaires de la chambre des commerces et des annuaires téléphoniques. La méthode de collecte des données est l'enquête par questionnaire avec administration directe auprès des dirigeants des PME des villes de Douala, Yaoundé, Ngaoundéré et Garoua. Notre démarche est suivie par l'analyse des données pour laquelle nous avons utilisé le logiciel SPSS. Afin de tester nos hypothèses, nous avons réalisé des régressions linéaires.

2.1. Mesure des variables

Quatre concepts majeurs sont impliqués dans cette recherche. Ce sont : la performance globale, l'autonomisation du groupe, la confiance au sein du groupe et les outils de TIC. Des travaux ayant traité de la performance globale, nous avons pu retenir trois indicateurs de mesure qui sont issus des travaux de Kalika (1988), Louart (1996) et Liouville et Bayad (1998). Ce sont la rentabilité économique de l'entreprise ; le climat social et la maîtrise des coûts. L'intérêt de ces trois indicateurs est qu'ils sont facilement observables. En plus, comme nous travaillons dans les PME, il nous semble plus réaliste de combiner ces trois

indicateurs. Ainsi, la rentabilité économique est mesurée à l'aide d'une échelle de type Likert en trois points : « 1= En baisse » ; « 2 = Stable » et « 3= En hausse ». Le climat social a été aussi mesurée à l'aide d'une échelle Likert en trois points : « 1= Mauvais » ; « 2 = Bon » et « 3= Très bon ». Enfin, la maîtrise des coûts, également mesuré à l'aide d'une échelle type Likert en trois points : « 1= Faible » ; « 2 = Moyenne » et « 3= Forte ». Ces trois indicateurs sont mesurés sur une période de trois ans allant de 2011 à 2013.

Pour obtenir la performance globale, nous avons procédé au calcul des scores. A l'aide de la méthode des scores, nous avons obtenu des scores qui sont compris entre 9 et 27. Les entreprises qui ont un score égal à 9 sont celles qui connaissent à la fois une baisse de leur rentabilité économique, un mauvais climat social et une faible réduction des coûts sur les trois années de l'étude, tandis que celles qui ont un score compris entre 9 et 18 sont constituées d'entreprises ayant connu des situations de stabilité de baisse de leur rentabilité économique, de bon et mauvais climat social et de moyenne et faible réduction des coûts. Un score égal à 18 signifie que la variation de la rentabilité économique, du climat social et de la maîtrise coûts est respectivement stable, bon et moyenne durant les trois années. En plus, les entreprises dont le score est compris entre 18 et 27 sont celles qui ont connu des situations de stabilité et de hausse de leur rentabilité économique, de bon et très bon du climat social et de moyenne et forte maîtrise des coûts. Enfin, un score égal à 27 correspond à des situations où les entreprises ont connu une hausse de leur rentabilité économique, un très bon climat social et une forte maîtrise des coûts. Cependant, un score de 15 pourrait par exemple signifier une situation de baisse de rentabilité et un bon climat social et une maîtrise moyenne des coûts, et inversement.

L'autonomie est le fait d'être à l'origine de l'initiation et de la régulation de ses propres comportements. Pour mesurer ce concept, nous avons utilisé 4 items issus des travaux de Baard, Deci et Ryan (2004). Ces items sont mesurés par une échelle de Likert en cinq points allant de «1= Pas du tout d'accord » à «5= Tout à fait d'accord». Il s'agit de : j'aime me sentir libre ; j'aime sentir indépendant ; je n'aime pas recevoir des ordres ; j'aime vivre selon mon propre mode de vie.

Afin d'appréhender la confiance au sein du groupe, compte tenu des difficultés liées à la carence de littérature et d'échelle de mesure de ce concept, nous avons adapté huit items de l'échelle proposée par Vidotto et Vicentini (2007). Ces indicateurs mesurés par une échelle de Likert en cinq points allant de «1= Pas du tout d'accord » à «5= Tout à fait d'accord» sont les suivants : j'ai la sensation que l'autre ne tiendra pas ses engagements ; j'ai la sensation que l'autre tiendra sa parole ; je pense que l'autre sera fidèle à l'esprit de l'accord ; je pense que

les engagements pris envers mon entreprise seront respectés par l'autre ; j'ai la sensation que l'autre profite de moi ; j'ai la sensation que l'autre profite des personnes vulnérables ; je pense que l'autre atteint ses objectifs en écrasant les autres ; je pense que l'autre interprète les informations ambiguës à son avantage.

Quant à la mesure des outils de TIC, elle repose sur cinq indicateurs. Nous avons emprunté quatre indicateurs de mesure de l'échelle proposée par Aral et Weill (2007) et Dibrell et *al.* (2008). Il s'agit de : nous réalisons des investissements en TIC ; nous disposons au moins un employé diplômé du supérieur en informatique ; nous disposons de service informatique constitué ; nous disposons au moins un employé dédié à l'informatique ; disposons d'une plate-forme informatique. Ces indicateurs étant mesurés par une échelle de Likert en cinq points allant de «1= Pas du tout d'accord » à «5= Tout à fait d'accord».

2.2. Caractéristiques de l'échantillon

Au total, 160 entreprises (des villes de Douala, Yaoundé, Ngaoundéré et Garoua) ont reçu chacune un questionnaire, 141 questionnaires ont été collectés, soit un taux de réponse de plus 88 %. Finalement, 126 seulement ont été exploitables après dépouillement. Le tableau ci-dessous présente la répartition de l'échantillon suivant l'espace géographique.

Tableau 1 : Répartition de l'échantillon par ville

Ville	Questionnaires administrés	Questionnaires récupérés	Questionnaires exploitables
Douala	60	54	49
Yaoundé	45	39	34
Ngaoundéré	30	26	23
Garoua	25	22	20
Total	160	141	126

Source : nos enquêtes.

L'analyse du tableau ci-dessus montre que les entreprises de l'échantillon se caractérisent par une prédominance des PME localisées à Douala. Cette prédominance peut s'expliquer par le fait que près de 39 % des entreprises de l'échantillon sont issues de la ville de Douala, qui est le premier pôle économique du Cameroun. 26,98 % des entreprises de l'échantillon sont localisées à Yaoundé qui constitue le deuxième pôle économique du Cameroun, et enfin 18,28 % et 15,87 % des entreprises de l'échantillon sont respectivement dans la localité de Ngaoundéré et de Garoua.

Parmi les caractéristiques des entreprises, seules sont présentées ici le secteur d'activité, la forme juridique et la date de leur création. Pour ce qui est du secteur d'activité, les entreprises de notre échantillon se caractérisent par une prédominance de celles relevant

du secteur industriel. Cette prédominance peut s'expliquer par le fait que plus 56 % des entreprises de l'échantillon sont issues de ce secteur d'activité, il constitue donc le véritable socle de l'économie camerounaise. Ensuite, viennent les entreprises du secteur commercial (29,66 %) et celles du service (13,5 %). Pour ce qui est de la forme juridique, la majorité des entreprises de l'échantillon sont des SARL. Cette prédominance peut s'expliquer par le fait que, c'est cette forme juridique qui est adaptée à ce type d'entreprises. S'agissant de l'année de création, les entreprises de l'échantillon se caractérisent par une prédominance des PME créées à partir de 2003 (57,37 % des entreprises de l'échantillon). Ceci montre qu'une PME peut résister pendant plusieurs années dans le tissu économique camerounais si le dirigeant met en place un système de travail collaboratif adapté à son secteur d'activité.

2.3. La collecte des données

Selon Thiétart et coll. (2003), la collecte des données est un élément déterminant du processus de recherche en management. Elle consiste à rassembler les informations sur lesquels le chercheur fonde sa recherche. Pour ce qui nous concerne, ayant adopté une démarche hypothético-déductive, nous avons essentiellement besoin de données primaires. Avec ce recueil direct, se pose alors la question des instruments avec lesquels le chercheur va obtenir les données empiriques de sa recherche. Le mode de collecte de données primaires le plus développé dans les recherches quantitatives est le questionnaire (Thiétart et coll., 2003), et c'est cet instrument que nous avons utilisé. Dans le cadre de la présente étude, nous avons commencé par les questions relatives à l'identification de l'entreprise. Nous avons ensuite poursuivi par les questions relatives à nos hypothèses et, enfin, celles concernant l'identification du répondant.

2.4. Outils statistiques utilisés

Pour tester nos hypothèses, nous avons dû les soumettre à plusieurs types de tests statistiques. D'une part, nous avons effectué les analyses en composantes principales (ACP), dans le but de ne retenir que les facteurs pertinents et, réalisé des analyses de fiabilité par le calcul de l'alpha de Cronbach, dans le but de nous assurer de la cohérence interne des items contenus dans chaque facteur retenu. D'après la grille d'appréciation du coefficient alpha de Cronbach élaborée par De Vellis (2003), 0,65 constitue le minimum acceptable tandis que 0,9 désigne quant à lui le plafond. D'autre part, pour mesurer la causalité entre nos différentes variables, nous avons effectué des tests de régression simple car toutes nos variables (explicatives et expliquée) étaient quantitatives. Le test d'indépendance des termes d'erreur a été fait grâce au test de Durbin-Watson (DW). Et à cet effet, l'hypothèse d'indépendance des erreurs était vérifiée lorsque la statistique DW avait une valeur proche de

2. Pour ce qui est de l'appréciation de la qualité de la régression, quatre indicateurs nous ont guidés à savoir : le R : coefficient de corrélation, mesurant l'intensité de la relation entre deux variables et dont la valeur est bonne lorsqu'elle est proche de 1 ; le R-deux, coefficient de détermination qui mesure la part de variance de la variable dépendante expliquée par la variation de la variable explicative, coefficient également intéressant lorsqu'il est proche de 1 ; le F de Fisher mesurant la significativité du modèle c'est-à-dire sa robustesse considérée comme telle lorsque la signification est égale à 0,000 et enfin le t de Student mesurant la significativité des coefficients de régression devant être différents de 0. En effet, le coefficient de régression est dit significatif lorsque le t de Student est supérieur à 2. Ainsi, à l'issue de ces analyses, nous avons obtenu des résultats qu'il convient alors de présenter.

3. Résultats de l'étude et discussion

3.1. Résultats des analyses factorielles

Nous allons présenter, de manière successive, les résultats de l'ACP sur les items des concepts autonomisation du groupe, confiance au sein du groupe et outils de TIC.

Tableau 2: Analyse factorielle de l'autonomisation du groupe

<i>Items</i>	<i>Composante 1</i>	<i>Communalité</i>
J'aime me sentir libre.	0,867	0,752
J'aime sentir indépendant.	0,843	0,710
Je n'aime pas recevoir des ordres.	0,792	0,627
J'aime vivre selon mon propre mode de vie.	0,738	0,544
Valeurs propres	2,634	-
% variance expliquée	65,847	-
% cumulé variance expliquée	65,847	-
Coefficient alpha de Cronbach	0,824	-

Source : nos enquêtes.

En effectuant l'analyse des corrélations de Pearson entre les items constitutifs de l'autonomisation du groupe, il s'en dégage que ceux-ci (items) ne sont pas orthogonaux puisqu'il existe des corrélations significatives entre eux. Ce qui a conduit à procéder à une ACP pour identifier les dimensions pertinentes mais cachées du concept. Les résultats de l'analyse, contenus dans le tableau 2 ci-dessus, sont satisfaisants. En effet, l'indice KMO et le test de sphéricité de Bartlett donnent respectivement une valeur de 0,764 et de 170,747 au seuil de signification de 0,000. Ce qui montre bien que la structure des matrices de corrélations pour les données de l'échantillon d'étude se prête bien à l'ACP. Cette analyse retient, suivant le principe de Kaiser, une seule composante principale. Toutes les variables

ont une communalité supérieure à 0,5. La valeur de l'alpha de Cronbach pour ce facteur ainsi dégagé est satisfaisante puisqu'elle est supérieure à 0,65 qui est le seuil minimum, ce qui traduit une fiabilité acceptable de l'échelle utilisée pour la mesure de l'autonomisation du groupe.

Tableau 3 : Analyse factorielle de confiance au sein du groupe

<i>Items</i>	<i>Composante 1</i>	<i>Communalité</i>
J'ai la sensation que l'autre tiendra sa parole.	0,863	0,744
Je pense que les engagements pris envers mon entreprise seront respectés par l'autre.	0,837	0,701
Je pense que l'autre sera fidèle à l'esprit de l'accord.	0,820	0,672
J'ai la sensation que l'autre profite des personnes vulnérables.	0,740	0,548
Je pense que l'autre interprète les informations ambiguës à son avantage.	0,604	0,365
J'ai la sensation que l'autre profite de moi.	0,595	0,354
Je pense que l'autre atteint ses objectifs en écrasant les autres	0,538	0,289
J'ai la sensation que l'autre ne tiendra pas ses engagements.	0,398	0,158
Valeurs propres	3,832	-
% variance expliquée	47,896	-
% cumulé variance expliquée	47,896	-
Coefficient alpha de Cronbach	0,830	-

Source : nos enquêtes.

Le concept de confiance au sein du groupe est appréhendé à l'aide d'un jeu de huit items. L'indice KMO a une valeur de 0,739 et peut être considéré comme satisfaisant. De même, le résultat du test de sphéricité de Bartlett de 598,986 au seuil de signification de 0,000 indique que la matrice des corrélations n'est pas unitaire. Au vu de ces deux éléments, l'ACP est pertinente pour nos données. Les résultats consignés dans le tableau 3 font ressortir un facteur ayant une valeur propre supérieure à 1 et expliquant 47,896 % de la variance totale. Cependant, il convient de préciser, que dans le cas d'espèce, nous avons défini au préalable un facteur à retenir. En effet, le but de cette étude n'étant pas d'explorer les différentes facettes de la confiance au sein du groupe, mais plutôt de voir l'impact que celle-ci peut avoir sur la performance. Néanmoins, tous les items ont des communalités supérieures à 0,5. En ce qui concerne la cohérence interne de ce facteur, le coefficient alpha de Cronbach est de 0,830.

Tableau 4 : Analyse factorielle des outils en TIC

<i>Items</i>	<i>Composante 1</i>	<i>Communalité</i>
Nous disposons de service informatique constitué.	0,986	0,972
Nous disposons au moins un employé dédié à l'informatique.	0,982	0,965
Nous disposons au moins un employé diplômé du supérieur en informatique.	0,980	0,960
Nous réalisons des investissements en TIC.	0,975	0,951
Nous disposons d'une plate-forme informatique.	0,951	0,905
Valeurs propres	5,346	-
% variance expliquée	66,823	-
% cumulé variance expliquée	66,823	-
Coefficient alpha de Cronbach	0,880	-

Source : nos enquêtes.

D'un point de vue méthodologique, cinq items permettent de mesurer les outils en TIC. Nous avons vérifié la pertinence de l'ACP pour nos observations. La valeur de l'indice de KMO est de 0,894. Elle est satisfaisante. De plus, le test de Bartlett est de 1408,609 au seuil de signification de 0,000. À l'issue de l'analyse factorielle et sur la base du critère de Kaiser, nous avons retenu un facteur. Les résultats sont présentés dans le tableau 4. L'axe factoriel retenu explique 66,823 % de l'inertie totale. Les cinq items sont bien représentés par la composante 1. Le coefficient alpha de cohérence interne de l'échelle est élevé (0,883). Cette échelle de mesure est donc fidèle. Le facteur retenu définit les traits caractéristiques des outils en TIC dont disposent les PME de notre échantillon. L'ACP confirme donc le caractère unidimensionnel du concept « outils en TIC ».

3.2. Résultats des tests d'hypothèses

Les résultats de nos tests statistiques nous ont permis de valider nos hypothèses. Les principaux indicateurs qui nous ont permis d'obtenir ces résultats se trouvent consignés dans les tableaux ci-dessous :

Tableau 5 : Récapitulatif du modèle de régression entre travail collaboratif via l'autonomisation du groupe (TCAG) et la performance de l'entreprise

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Anova			Coefficients			DW	
				ddl	F	Sig. de F	Bêta	t	Sig.		
1	0,895	0,800	0,798	1	276,947	0,000	(Constante)		2,043	0,044	1,985
				124			TCAG	0,895	19,416	,000	

Source : nos enquêtes.

Globalement, ce tableau montre que le modèle est très satisfaisant. En effet, en plus de l'existence d'une liaison forte (R=0,895) entre les deux variables, ces résultats nous montrent

que le travail collaboratif, via l'autonomisation du groupe explique 79,8 % la performance de l'entreprise (R-deux ajusté). Nous remarquons également que le modèle fait apparaître un F de Fisher de 276,947 au seuil de signification de 0,000 pour 1 et 124 degré de liberté, et que les termes d'erreurs sont indépendants avec une valeur DW=1,985. Par ailleurs, le coefficient de régression entre ces deux variables est significativement différent de zéro comme l'atteste d'ailleurs le t de Student (19,416) au seuil de $p = 0,000$. De tout ce qui précède, nous concluons alors que l'hypothèse H_1 est validée. Ainsi, le travail collaboratif, via l'autonomisation du groupe donne un dynamisme perpétuel aux membres du groupe qui augmentent leur potentiel de productivité et, donc, la performance de l'entreprise. Ce résultat vient corroborer les travaux de Le Roy (2006), Le Roux (2007), Keeleu et Knapp (1994) et Laufer (1975) qui pense que le travail collaboratif, à travers sa dimension d'autonomie dans le rapport de travail, contribue à la performance de l'entreprise. Ce résultat peut traduire le fait que l'autonomisation des individus stimule leur créativité, et qui dit créativité dit compétitivité, qui dit compétitivité dit alors performance de l'entreprise. Toutefois, ce résultat est à prendre avec un peu de réserve. En effet, dans la culture camerounaise actuelle où les individus aiment trop flâner, le travail collaboratif peut paraître comme un handicap à la performance de l'entreprise dans la mesure où certains employés vont se comporter comme des passagers clandestins, et donc au lieu de travailler, vont plutôt laisser la charge de travail aux autres, puisque la responsabilité incombe au groupe et non à l'individu. A cet effet, le degré d'autonomisation du groupe doit être beaucoup plus modéré (El Kadiri et al., 2008). Après avoir testé l'hypothèse H_1 , voyons ce qu'il en est de l'hypothèse H_2 , au regard du tableau ci-après :

Tableau 6 : Récapitulatif du modèle de régression entre travail collaboratif via la confiance au sein du groupe de travail (TCCG) et la performance de l'entreprise

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Anova			Coefficients			DW	
				ddl	F	Sig. de F		Bêta	t		Sig.
1	0,767	0,588	0,584	1	114,325	0,000	(Constante)		1,991	,039	2,320
				124			TCCG	0,767	11,586	,000	

Source : nos enquêtes.

Il ressort donc de ce tableau que le travail collaboratif, via la confiance qui règne au sein du groupe travail est non seulement fortement liée à la performance de l'entreprise ($R=0,767$), mais de plus, elle explique 58,4% de sa variation (R-deux ajusté). Le pouvoir explicatif de ce modèle est confirmé par les résultats de l'analyse de la variance (Anova). En effet, le test de robustesse du modèle révèle un F de Fisher de 114,325 au seuil de signification de 0,000 pour 1 et 124 degré de liberté. Nous remarquons que ce seuil de

signification calculé est nettement inférieur à 0,05. De plus, l'absence d'auto-corrélation entre les termes d'erreur est appréciable (DW=2,320). Le t de Student (11,586) montre que le coefficient de régression est significativement différent de zéro (Bêta=0,767). Ainsi, nous acceptons l'hypothèse H₂. A cet effet, l'idée défendue par Piquet (2009), reste valable dans le cadre de ce travail. En fait, pour cet auteur, le travail collaboratif stimule la confiance au sein du groupe de travail qui contribue à catalyser les énergies et expertises des membres du groupe, et donc à booster la compétitivité de l'entreprise. Ce résultat peut s'expliquer par non seulement le fait que la confiance, qui est fortement corrélée à la compétence, constitue elle aussi une source de compétitivité des entreprises, mais aussi et surtout par le fait que le travail collaboratif ne peut s'exprimer que si et seulement si une confiance partagée règne à l'intérieur du groupe. Toutefois, cette confiance comporte également des limites. En effet, un excès de confiance peut conduire à une fragilisation du groupe, une perte de repères. Par contre, un manque de confiance peut aboutir à une perte de créativité et de dynamisme. C'est pourquoi, la mise en place d'une charte de valeurs et de règles de comportement explicites et partagées est à envisager (Piquet, 2009). Par ailleurs, s'agissant des PME camerounaises, la confiance au sein du groupe de travail aura beaucoup de mal à s'affirmer dans la mesure où le manque d'expérience du travail en collectif de la part des salariés limite leur disposition à travailler en toute confiance en réseau avec des collaborateurs appartenant à des horizons divers. Après avoir testé l'hypothèse H₂, il importe à présent de faire pareil pour H₃ Et cela se fait à travers le tableau ci-dessous :

Tableau 7 : Récapitulatif du modèle de régression entre travail collaboratif via les outils en TIC (TCOT) et la performance de l'entreprise

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Anova			Coefficients			DW	
				ddl	F	Sig. de F		Bêta	t		Sig.
1	0,905	0,819	0,814	1	325,765	0,000	(Constante)		2,043	0,022	2,355
				124			TCOT	0,905	21,164	,000	

Source : nos enquêtes.

Ce tableau nous montre que le modèle est parfaitement satisfaisant. En effet, non seulement il existe une forte liaison (R=0,895) entre les deux variables, mais aussi, ces résultats illustrent que le travail collaboratif via les outils TIC explique à hauteur de 81,4 % la performance de l'entreprise (R-deux ajusté). Nous constatons également que le modèle fait apparaître un F de Fisher de 325,765 au seuil de signification de 0,000 pour 1 et 124 degré de liberté, et que les termes d'erreurs sont indépendants avec une valeur DW=2,355. Par ailleurs, le coefficient de régression entre ces deux variables est significativement différent de

zéro comme l'atteste d'ailleurs le t de Student (21,164) au seuil de $p = 0,000$. De tout ce qui précède, nous concluons alors que l'hypothèse H_3 est validée. Ainsi, le travail collaboratif, à travers l'usage des TIC, contribue à la performance de l'entreprise. Ce résultat vient confirmer les travaux de Cardona *et al.* (2013), Rougès *et al.* (2010) et Bharadwaj (2000) qui soutiennent que les TIC ont un impact positif et significatif sur la performance. Nous pouvons donc dire que, le travail collaboratif, à travers ses outils collaboratifs tels que Google Wave (application Web combinant des services de courriels, de messagerie instantanée, de Wiki et de réseautage social), Google Docs (logiciels de bureautique en ligne), contribue efficacement à la transformation de l'organisation du travail dans la gestion de l'information en réduisant les délais, le nombre de voyages des dirigeants, en remplaçant les rencontres en face à face par les réunions en visioconférence dont les participants sont les collaborateurs, les managers, les fournisseurs et les clients et en automatisant un nombre de plus en plus important de tâches répétitives, constitue un enjeu de taille pour la compétitivité des PME. Toutefois, avec la fracture numérique que connaît le continent africain en général, et le Cameroun en particulier, l'usage des TIC peut se heurter à certaines limites. En plus des difficultés financières liées à la réalisation des investissements en TIC, il y'a des difficultés techniques liées à leur manipulation. Par ailleurs, l'apprentissage et l'appropriation des outils TIC par les employés demandent énormément du temps. Néanmoins, les outils TIC demeurent indispensables pour augmenter la puissance de communication et de collaboration au sein des PME camerounaises, et donc la performance de celles-ci.

Conclusion

Le travail collaboratif, en tant qu'une organisation collective du travail dans laquelle chacun des membres du groupe a une influence sur la définition et la succession des actions permettant d'atteindre l'objectif assigné au groupe (les tâches et buts sont communs), constitue un trait essentiel des organisations, pouvant toucher aussi bien les petites que les moyennes entreprises. Parallèlement, la montée en puissance des technologies de l'information concerne l'ensemble des entreprises quelle que soit leur taille. Le rôle de ces technologies est multiple au sein des organisations, ce qui induit des appropriations et des usages disparates, notamment dans les petites structures (Saga et Zmud, 1996 ; Raymond et Bergeron, 2008 ; Monnoyer et Boutary, 2008). Dans cette recherche, nous nous sommes interrogés sur l'influence du travail collaboratif sur la performance des PME. Les résultats, issus d'une analyse sur 126 PME, montrent que le travail collaboratif, via l'autonomisation du groupe, la confiance et les technologies de l'information contribuent efficacement à la performance des PME. Par

ailleurs, ces résultats sont riches en enseignements pour les responsables des PME. En effet, notre étude montre la nécessité pour ces entreprises d'accompagner leurs stratégies de travail par des investissements dans les outils collaboratifs ou par un renforcement de l'utilisation des technologies déjà présentes. A l'inverse, sans ces outils numériques, ces entreprises s'exposent à ce que leur politique de travail se solde par une contraction de leurs performances.

Toutefois, le travail collaboratif, en permettant de travailler à distance, limite les déplacements et, par conséquent, modifie les pratiques antérieures qu'un salarié peut chercher à conserver tels que les voyages, les frais de mission, etc. Ce qui peut engendrer quelques mécontentements de la part des employés, et donc une diminution de leur productivité et, par ricochet, de la productivité globale de l'entreprise. Néanmoins, le travail collaboratif constitue un facteur indéniable pour restaurer une réelle dynamique collective au sein des PME camerounaises. Il stimule l'intelligence collective et boostent les connaissances des parties prenantes (salariés, fournisseurs, clients,...). En ce sens, son enjeu est de taille pour la création de valeur et la performance des PME. En effet, dans une économie du savoir, le succès et la performance des organisations dépendent essentiellement des idées et de l'innovation qui se trouvent dans la tête des collaborateurs. Ainsi, les PME camerounaises gagneraient beaucoup à vulgariser cette nouvelle forme organisationnelle qui leur permettra d'être de plus en plus compétitives sur les marchés mondiaux. Cependant, ceci ne sera possible que par le soutien du gouvernement camerounais qui se doit de lancer des programmes crédibles d'accompagnement de ces entreprises afin de les encourager à collaborer pour renforcer leur compétitivité et leur permettre de s'implanter sur de nouveaux marchés en s'organisant en réseaux, en montant des projets communs, en utilisant des technologies nouvelles.

Notre travail de recherche a certes contribué à comprendre les facteurs explicatifs de la performance des PME liés aux partages de connaissance. Toutefois, il n'est pas exempt de limites qui peuvent être résumées à la taille de l'échantillon et l'étendue géographique de l'enquête. Ce qui limite sa validité externe. Cependant, cette limite ne saurait remettre en cause les résultats de cette recherche. L'intérêt d'un échantillon de plus grande taille serait multiple, pour améliorer à la fois la validité interne et la validité externe de l'étude. Nous envisageons, enfin d'enrichir cette étude, mener une étude qualitative sur ce même échantillon afin d'affiner nos résultats et explorer d'autres facteurs explicatifs de la performance des PME liés au travail collaboratif qui sont absents de la littérature académique, mais aussi administrer le même questionnaire à des dirigeants de grandes entreprises afin d'identifier l'existence de

convergences ou non entre les facteurs explicatifs de la performance liés au travail collaboratif de ces deux types d'entreprises, et plus tard étendre cette étude sur l'ensemble des pays de la sous-région d'Afrique centrale.

Bibliographie

- Aral S. et Weill P. (2007), « IT Assets, Organizational Capabilities, and Firm Performance: How Resource Allocations and Organizational Differences Explain Performance Variation », *Organization Science*, Vol.18, n°5, pp.763-790.
- Baudoin C. et Smadja A. (2009), « Le droit du travail collaboratif pour un développement durable », *Marché et organisations*, n°10, pp.135-154.
- Bayad M. et Liouville J. (1998), « Human resource management and performances: Proposition and test of a causal model », *Human Systems Management*, vol.17, n°3.
- Bharadwaj A. (2000), « A Resource-based Perspective on the Information Technology Capability and Firm Performance : An Empirical Investigation », *MIS Quarterly*, Vol.24, n°1, pp.169-196.
- Bourguignon A. (1996), « Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? » In Fericelli A.M. et Sire B., *Performance et Ressources Humaines*, Editions Economica, Paris, pp.18-31.
- Cardona M., Kretschmer T. et Strobel T. (2013), « ICT and Productivity: Conclusions from the Empirical Literature », *Information Economics and Policy*, Vol.25, n°3, pp.109-125.
- Chrislip D.D. (2002), *The Collaborative Leadership Field book. A Guide for Citizens and Civic Leaders*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Couret F. (2011), « Les performances des coopératives vinicoles : un benchmark sans rentes d'appellations », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n° 106, p.80-90.
- Deltour F. et Lethiais V. (2014), « L'innovation en PME et son accompagnement par les TIC : quels effets sur la performance ? », *Systèmes d'information & management*, Vol.9, pp.45-73.
- DeVellis R.F. (2003), *Scale development: Theory and applications*, 2^{nde} Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Durand J.-P. (2004), *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui: du flux tendu à la servitude volontaire*, Paris, Le Seuil.
- Durand J.-P. (2009), « Le travail collaboratif : des illusions à d'éventuels possibles », *Marché et organisations*, n°10, pp.15-28.
- Dyer L. et Reeves T. (1995), HR strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, vol.6.
- El Kadiri S., Pernelle P., Delattre M., Bouraz A., (2008), « Pilotage des processus collaboratifs dans les systèmes PLM, Quels indicateurs pour quelle évaluation des performances », *1^{er} Congrès des innovations mécaniques CIM'08*, Sousse : Tunisie. http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/33/82/37/PDF/SEIKadiri_CIM2008.pdf.
- Fansi Th.-M. (2010), « Les PME/PMI camerounaises et leurs besoins de financement : Le rôle moteur des grandes entreprises », *Journal Mutation*, 29 Octobre.
- Follet M. et Peyrelong M.-F. (2009), « Au vu et au su de tous » Usages d'un outil collaboratif pour produire des documents collectifs, *Distances et savoirs*, Vol.7, pp.47-64.

- Freeman R.E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Henri F. et Basque J. (2003), « Conception d'activités d'apprentissage collaboratif en mode virtuel », In Deaudelin C. et Nault T. (dir.), *Collaborer pour apprendre et faire apprendre. La place des outils technologiques*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, pp.29-52.
- Huang C.J. et Liu C.J. (2005), « Exploration for the Relationship between Innovation, IT and Performance », *Journal of Intellectual Capital*, Vol.6, n°2, pp.237-252.
- Kalika M. (1988), *Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances*, Economica.
- Keeley R.H. et Knapp R.W. (1994), « Founding conditions and business performance: high performers vs. small vs. venture-capital backed start-ups », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, pp.88-103.
- Larousse, (1992), *Le Petit Larousse grand format, dictionnaire encyclopédique*, éd. Larousse, Paris.
- Laufer J.C. (1975), « Comment on devient entrepreneur », *Revue Française de Gestion*, n°2, novembre - décembre, pp.11-26.
- Laufer J.C. (1975), « Comment on devient entrepreneur », *Revue Française de Gestion*, n°2, novembre - décembre, pp.11-26.
- Lawrence P.R. et Lorsch J.W. (1973), *Adapter les structures de l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation.
- Le Louarn J.Y. et Wils T. (2001), *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*. Rueil-Malmaison, Ed. Liaisons.
- Le Roux S. (2007), « La mise en œuvre d'une approche collaborative comme facteur d'innovation dans les PME-PMI », *Marché et organisations*, n°4, pp.189-208.
- Le Roy C. (2006), « Améliorer ses performances avec le travail collaboratif », *L'Usine Nouvelle*, n°3017.
- Liang T.P., You J.J. et Liu C.C. (2010), « A Resource-based Perspective on Information Technology and Firm Performance: a Meta Analysis », *Industrial Management & Data Systems*, Vol.110, n°8, pp.1138-1158.
- Louart P. (1996), « Derrière le miroir des sciences de gestion, Alice au pays des méthodologies », *Communication pour la journée de recherche GRAPHECLAREE, sur les méthodes qualitatives en GRH*, IAE, Lille.
- Melville N., Kraemer K. et Gurbaxani V. (2004), « Review – Information Technology and Organizational Performance: an Integrative Model of IT Business Value », *MIS Quarterly*, Vol.28, n°2, pp.283-322.
- Monnoyer M.C. et Boutary M. (2008), « Constats et hypothèses pour mieux comprendre l'appropriation des TIC en PME », *Analyser les usages des systèmes d'information et des TIC, Quelles démarches, quelles méthodes ?* (M. Benedetto-Meyer et R. Chevallet, eds), éditions ANACT, pp.98-125.
- Morin E.M., Savoie A. et Beaudin G. (1994), *L'Efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Éd. Gaëtan Morin.
- Neely A. (1999), « The performance measurement revolution: why now and what next? », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 19, no2, pp.205-228.
- Ngok Evina J.-F. (2014), « La compétitivité des entreprises africaines : le cas du Cameroun », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°267-268, pp.51-58.

- OCDE (2000), « Les petites et moyennes entreprises : force locale, action mondiale », www.oecd.org/bookshop.
- Olfa Zaïbet G. (2007), « Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas », *Management & Avenir*, n°14, pp.41-59.
- Piquet A. (2009), « Guide pratique du travail collaboratif : Théories, méthodes et outils au service de la collaboration », « *Groupe Communication* » du réseau *Isolement Social*, Brest.
- Poulin D. et Tran S. (eds.), (2010), *Information and Communication Technology and Small and Medium Sized Enterprises : From Theory to Practice*, Cambridge Scholars publishing, 192 pages
- Quinn R.E. et Rohrbaugh J. (1983), « A Spatial Model of Effectiveness Criteria », *Management Science*, vol.29, n°3, pp.363-377.
- Rabardel P. (1995), *Les hommes et les technologies. Approche cognitive des instruments contemporains*, Paris, Armand Colin.
- Roschelle J. et Teasley S. (1995), « The construction of shared knowledge in collaborative problem solving », C. O'Malley (ed.), *Computer-supported collaborative learning*, Berlin, Springer Verlag, pp.69-97.
- Rougès J.F., Poulin D., D'Amours S. et Montreuil B. (2010), « Relationship between SME Performance and Information and Communication Technology », In *Information and Communication Technology and Small and Medium Sized Enterprises: From Theory to Practice* (Poulin D. and Tran S. eds.), Cambridge Scholars publishing, pp.25-47.
- Schmidt K. (1994), « Cooperative work and its articulations: requirements for computer support », *Le Travail Humain*, Vol.57, n°4, pp.345-366.
- St-Pierre J. et Cadieux L. (2011), « La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.10, pp.33-52.
- Tallon P. et Kraemer K. (2007), « Fact or Fiction? A Sensemaking Perspective on the Reality behind Executives Perceptions of IT Business Value », *Journal of Management Information Systems*, Vol.24, n°1, pp.13-54.
- Vidotto G. et Vicentini M. (2007), « La mesure de la confiance dans les organisations », *Organizational Trust Inventory*, Université du Padova.
- Walker E. et Brown A. (2004), « What success factors are important to small business owners? », *International Small Business Journal*, vol.22, n°6, pp.577-594.